

LEANDRA SALVATI FREITAS

**O PAPEL DA CONTROLADORIA DE GESTÃO FINANCEIRA,
NO PROCESSO DO PLANEJAMENTO FINANCEIRO E ORÇAMENTÁRIO
EM INDÚSTRIAS DE MÉDIO PORTE**

Monografia do curso de Especialização em
Controladoria, do núcleo de Ciências Sociais
Aplicadas, do Departamento de Contabilidade da
Universidade Federal do Paraná.

Professor Orientador: Luiz Carlos Souza

**CURITIBA
2003**

AGRADECIMENTO

Ao orientador, Professor sempre presente nos
momentos de dúvidas e inseguranças.

DEDICATÓRIA

Aos meus pais, que mesmo humildes sempre
me deram força para continuar nas investidas
da vida.

PENSAMENTO

Quanto maior são as dificuldades a vencer,
maior será a satisfação.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	8
1 – CONJUNTURA ECONÔMICA	10
2 - NATUREZA DAS FUNÇÕES DE CONTROLADORIA	18
2.1 - Funções da controladoria	18
2.1.1 - Conceito de controladoria	18
2.2 - Funções do controller	22
2.2.1 - Definição	22
2.2.2 - Características da função do controller	24
2.2.3 - Funções básicas do controller	27
2.2.4 - Qualidades do controller	28
3 - PLANEJAMENTO ECONÔMICO-FINANCEIRO.....	29
3.1 - Planejamento financeiro	29
3.1.1 - Por que planejar ?	29
3.1.2 - Características do planejamento financeiro.....	30
3.1.3 - Vantagens do planejamento financeiro	31
3.1.4 - Planejamento à longo prazo	35
3.1.5 - Planejamento a curto prazo	36
3.2 - Planejamento orçamentário	37
3.2.1 - Propósitos e uso dos orçamentos.....	38
3.2.2 - Fixação de objetivos, políticas, estratégias e planos	38
3.2.3 - Harmonização dos objetivos individuais com os da organização	38
3.2.4 - Qualificação de datas e atividades	39
3.2.5 - Redução ou envolvimento dos altos escalões com operações rotineiras	39
3.2.6 - Julgamento do desempenho	39
3.2.7 - Racionalização no uso dos recursos da entidade como um todo.....	39
3.2.8 - Atuação como um instrumento de comunicação e coordenação.....	40
3.2.9 - Obstáculos aos orçamentos	40
3.2.10 - Seqüência dos orçamentos	40

3.3 - Fluxo de caixa estimado	43
3.3.1 - Total das receitas	43
3.3.2 - Total dos desembolsos	43
4 - RELATÓRIOS FINANCEIROS	45
4.1 - Finalidades dos relatórios.....	45
4.2 - O Controller e o sistema de relatórios.....	45
4.2.1 - Custo dos relatórios financeiros	46
4.2.2 - Condição primordial: clareza	47
4.2.3 - Como e o que relatar.	47
4.2.4 - Condições básicas para a melhora.....	49
4.2.5 - Implantação do sistema de relatórios financeiros	50
4.3 - Tipos de relatórios financeiros	51
4.3.1 - Relatórios financeiros para os supervisores	51
4.3.2 - Relatórios financeiros para os superintendentes e gerentes de produção.....	52
4.3.3 - Relatórios financeiros para gerentes de vendas.....	52
4.3.4 - Relatórios financeiros para vice-presidentes e diretores	53
CONCLUSÃO.....	58
BIBLIOGRAFIA	60
ANEXOS	61

LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Modelo de orçamento anual.37

Quadro 2. RELATÓRIOS FINANCEIROS DO DEPARTAMENTO DE PRODUÇÃO55

Quadro 3. RELATÓRIOS FINANCEIROS DO DEPARTAMENTO DE VENDAS56

Quadro 4 RELATÓRIOS FINANCEIROS DA ADMINISTRAÇÃO GERAL57

INTRODUÇÃO

Durante vários anos a ciência contábil ficou conhecida como aquele campo do conhecimento humano que cuida substancialmente, se não exclusivamente, de oferecer dados para a incidência de tributos. De fato, é tão grande a dependência existente entre a tributação e bons registros de dados e transações, que indiscutível a insuperabilidade da contabilidade como fornecedora principal de elementos para o cálculo de imposto.

Por esta razão, tornou-se perfeitamente natural o convívio dos profissionais do campo contábil com advogados e economistas, posto que há de existir regras claras do direito do poder tributante em impor tributos e a das pessoas a este respeito.

O trabalho da contabilidade está direcionado mais para uma contabilidade gerencial e sua importância hoje, está baseada muito mais em uma contribuição para a administração em geral das operações da companhia do que procedimentos que relatam puramente os aspectos financeiros e tributários da empresa.

Este trabalho quer mostrar a importância de planejar, pois não basta o empresário tomar decisões a partir de seu feeling, ou seja, a partir de seu conhecimento prático do dia-a-dia, e neste contexto surge a nova função, não diretamente na contabilidade, mas requer pessoas com afinidades no assunto, que é quem vai cuidar da empresa num todo na chamada Controladoria na situação de Controller.

Com relação a estrutura, este trabalho apresenta a seguinte divisão, além dessa introdução.

No capítulo 1, será visto um pouco da conjuntura econômica em que se vive, este momento de profundas mudanças e transformações. No capítulo 2, conceitos da nova função

controladoria e de quem fará isso, o controller, suas atribuições e qualidades. Já no capítulo 3, será vista a questão da importância de um planejamento econômico-financeiro e de um orçamento empresarial, que se constituem nos principais instrumentos de orientação das atividades da empresa e que se relacionam com os controles no cumprimento do planejado.

No capítulo 4, será estudada a finalidade da criação de relatórios financeiros específicos e claros, para a demonstração dos controles e serão apresentados alguns tipos destes mesmos relatórios. Também será sugerido um exemplo de planilhas de controle entre orçado x realizado. E finalmente, é apresentada a conclusão.

1 – CONJUNTURA ECONÔMICA

Vive-se um momento de transição de profundas mudanças e transformações, na qual se opera a mais radical das revoluções já experimentada. O ambiente e as formas de gestão das organizações vêm sendo completamente modificadas em decorrência da transformação dos valores e das mudanças tecnológicas e demográficas ocorridas nos últimos anos.

Com o crescimento da sociedade e do conhecimento, novas formas de pensar e novas consciências significativamente diferentes daqueles valores emergentes à época da etapa da industrialização estão surgindo, pois as máquinas que antes apenas substituíam a força física, agora complementam a capacidade mental do ser humano. Ou seja, o modo de produção de bens vem sendo substituído pelo modo de produção do conhecimento.

Dentro desse contexto é que surge a questão: Qual a importância da informação e de seu gerenciamento dentro do novo e dinâmico ambiente da Economia da Era da Informação e do Conhecimento?

Na busca pela resposta, torna-se claro que os princípios de administração das primeiras décadas do século XX já não são mais adequados aos novos paradigmas da "Nova Era."

“O real desafio das organizações não é identificar a mudança à qual se adaptar, e sim entender e avaliar corretamente o escopo dessas mudanças para que possam também planejá-las, afinal de contas, as organizações além de serem produtos do meio em que existem, também são agentes de mudanças.” (TUNG, 1985 p36)

O produto do futuro é portanto, a informação, e o elemento fundamental do trabalho é o ser humano. Para utilizar esse produto é preciso que as pessoas saibam pensar e discernir entre o urgente e o importante. São necessárias organizações que trabalhem com inteligência e

estejam preocupadas com o aprendizado (individual e organizacional), uma vez que o sucesso estratégico está no uso inteligente da informação e na exploração efetiva das possibilidades inerentes à tecnologia de informação.

Dentro deste contexto de instabilidade e transformação dinâmica, uma nova organização se faz presente, na qual a busca pelo lucro não mais é o objetivo final.

“Sandra Figueiredo, em seu livro *Controladoria, Teoria e Prática*,(Atlas,1997 p.43) refere-se a outros objetivos mais importantes, dentre estes:

- 1) Superar a expectativa de seus clientes;
- 2) Desenvolver e fazer crescer os seus colaboradores;
- 3) Encantar; e
- 4) Ousar.

Ela ainda cita que os clientes inconscientemente já preestabeleceram certas expectativas sobre a organização, baseados em suas próprias necessidades. Assim, antes de tudo, a organização tem o compromisso de superar estas expectativas, encantando-os e proporcionando uma visão de qualidade e excelência muito benéfica à organização.

Além disso, tendo como missão o desenvolvimento e o crescimento de seus colaboradores o aumento na produtividade e a motivação será o retorno esperado. A empresa que ousar mais, que tiver o espírito empreendedor e mantiver como um de seus objetivos fundamentais o desenvolvimento da sociedade a que pertence, triunfará em qualquer ambiente.”

Uma mentalidade voltada somente para o lucro, dentro deste novo ambiente, torna-se a longo prazo, mais um obstáculo do que um orientador para um desempenho organizacional superior. A organização da Era da Informação é a "integração de seres humanos que se juntam num projeto, somando qualificações, eliminando os seus defeitos, (...) com a intenção de agregar valor à humanidade" (VIANNA, 1995 p.26).

A nova organização precisa portanto de gerentes com novo perfil, com novas competências e habilidades.

Dentre essas novas habilidades, podemos destacar:

1) **Habilidade Humana:** é a capacidade de trabalhar com outras pessoas, de entendê-las e motivá-las, como indivíduos ou como membros de grupos.

2) **Habilidade Conceitual:** é a habilidade de considerar a empresa como um todo, de coordenar e integrar todos os interesses e atividades de uma organização, compreendendo como suas partes dependem umas das outras e prevendo como uma mudança em qualquer das partes afetará o todo.

3) **Habilidade Técnica:** é a capacidade de usar procedimentos, técnicas e conhecimentos de um campo de especialização. É o conhecimento especializado.

Fica evidente assim, que o **perfil generalista** é a proposta que melhor se adequa num contexto de transformação da organização do trabalho que estamos vivenciando, visto que o generalista compreende não só o **como fazer**, mas o **porquê fazer**, aprendendo as implicações do seu trabalho para toda a organização.

Além dessas habilidades, os gerentes da nova era, deverão então desenvolver as seguintes competências para praticar com sucesso a sua função e consolidar o seu perfil generalista:

1) **Competências intelectuais:** trata-se da capacidade de produzir, transferir e generalizar conhecimentos;

2) **Competências organizacionais ou metódicas:** trata-se da capacidade de auto-planejar-se, auto-organizar-se;

3) **Competências comunicativas:** trata-se da capacidade de expressão e comunicação com os outros elementos humanos da organização;

4) **Competências sociais:** trata-se da capacidade de transferir os conhecimentos da vida

cotidiana para o ambiente de trabalho e vice-versa;

5) **Competências comportamentais:** compreende iniciativa, criatividade, vontade de aprender e abertura à mudança, dentre outras; e

6) **Competências políticas:** capacidade de compreender sua posição e função na estrutura produtiva.

Mas qual o motivo dessas transformações? Por que o mundo vem se modificando tão profundamente assim?

“De acordo com estudos feitos sobre o desenvolvimento da economia mundial, a evolução das economias e das sociedades ocorre baseado no seguinte modelo: novos conhecimentos levam à novas tecnologias, que levam a mudanças econômicas, que geram mudanças sociais e políticas, as quais criam um novo paradigma/visão de mundo.”(PEREZ JUNIOR, Atlas, 1995 p.27)

A atual revolução diferencia-se portanto, dos outros marcos históricos definitivos pela tremenda rapidez, agilidade e amplitude das mudanças e transformações. Assim, não se trata de apenas um salto qualitativo no acúmulo de conhecimento humano, similar aos que ocorreram em outras épocas. O ritmo dessa acumulação ganhou nova velocidade, uma vez que os avanços nas diferentes áreas interagem e potencializam a produção mais rápida ainda de novos conhecimentos.

Seus principais fatores são a **globalização** e a **revolução científica e tecnológica**, que desde já, conformam o mundo e anunciam o fim da civilização industrial e do trabalho como o conhecemos, e o surgimento de uma nova civilização, a civilização do conhecimento e da informação.

“Essa nova civilização possui outros pressupostos básicos de acordo com a sua nova realidade e visão de mundo onde as organizações procuram desenvolver igualdade nas estruturas organizacionais, substituindo a hierarquia tradicional e possibilitando o

desenvolvimento do conhecimento e da flexibilidade, necessários para a individualidade e a criatividade e o conceito de Learning Organization, incentivando a criatividade e inovação de seus funcionários. “(PEREZ JUNIOR, Atlas, 1995 P.28)

A globalização da economia obriga as empresas a adotarem práticas modernas de negócios, dados confiáveis sobre a situação de sua empresa e respostas rápidas a perguntas de seus negócios para enfrentar a concorrência. A integração dos dados de diversas áreas da empresa assegura uma visão ampla da situação dos negócios, aumentando a produtividade da empresa nas atividades de apoio. Uma vantagem direta é a redução do número de pessoas de apoio, melhorando a competitividade da empresa perante a concorrência.

O aumento da concorrência e a grande velocidade de mudanças dos negócios têm levado muitas empresas tradicionais a adotarem novas práticas de negócios rapidamente para não sucumbirem no mercado. A aquisição de conhecimento, a mudança de cultura e a implantação de novos processos são obstáculos que devem ser vencidos pelas empresas. Não basta a contratação de pessoas com conhecimento de novas técnicas de negócios atuando em uma estrutura antiquada. A curva de aprendizagem das novas técnicas é lenta, sem contar com a resistência dos mais antigos. A adoção das novas técnicas que necessitem do apoio do pessoal de sistemas será muito lenta, se considerarmos os processos tradicionais de desenvolvimento de sistemas. A solução para muitas empresas é a adoção de pacotes de gestão que já trazem as melhores práticas de negócios e com o apoio de equipes especializadas de consultores que auxiliam na implantação dos novos processos, contornando as resistências internas. Para isso ter sucesso é fundamental o apoio direto e irrestrito do presidente da empresa.

Os pacotes de gestão vêm a substituir os sistemas de aplicações desenvolvidos ao longo de anos pelas equipes internas de informática. Muitos desses sistemas possuem pouca integração com uma quantidade grande de interfaces de arquivos não padronizadas entre eles,

gerando uma operação complexa com baixo valor gerencial. As informações estão armazenadas de tal forma que é difícil seu uso para a gestão empresarial. Os pacotes de gestão possuem os dados armazenados de forma centralizada, integrando todos os processos críticos da empresa, oferecendo informações rápidas e confiáveis.

Toda empresa que pretende conquistar a preferência e a plena satisfação dos consumidores para, assim, atingir a almejada liderança do mercado, deve investir em um planejamento bem estruturado e sustentável ao longo dos anos. Planejamento que também deve ser suficientemente flexível para absorver eventuais ajustes ou correções de rotas necessárias, sem provocar grandes traumas para a empresa.

Observe o que acontece com o indivíduo que não planeja sua carreira profissional, sua vida afetiva e suas ambições pessoais, para ter objetivos bem definidos e os meios para alcançá-los. Ele fica completamente perdido e, sem saber que rumo tomar, age por impulsos e desperdiça boa parte de seu tempo na solução de problemas que poderiam ser evitados. Em outras palavras, quem não planeja está sempre correndo atrás do prejuízo: ambiciona algo, mas não sabe como agir para ser bem sucedido e se, por um golpe de sorte, surgem benefícios inesperados, não tem a receita para gerenciá-los adequadamente. Portanto, um planejamento com estabelecimento de metas e objetivos, bem como com diretrizes e ferramentas que serão utilizadas para alcançá-los, é uma necessidade na vida de qualquer cidadão que almeja alcançar o sucesso.

Em qualquer empresa, seja ela de pequeno, médio ou grande porte, as coisas não são nada diferentes. Todas elas necessitam de uma rota previamente estabelecida, com metas claras e objetivas, que proporcionem aos seus colaboradores condições para manter o rumo sem se complicarem. Sem isto, elas estarão colocando em xeque a credibilidade, a motivação de seus funcionários e, conseqüentemente, a própria realização dos lucros almejados pela organização. Somente em circunstâncias muito especiais, e ainda contando com muita sorte, é

que algumas delas poderiam lograr êxito na acirrada disputa pela preferência dos consumidores cada vez mais exigentes, num mercado extremamente competitivo.

“Estamos assistindo a um dos mais graves e também instigantes momentos da história da estratégia empresarial. Desde que sua metodologia foi formatada, há quase quarenta anos – considerando como pais Peter Drucker e Igor Ansoff -, talvez em nenhum outro período tantas empresas isoladas e segmentos de negócios passaram por uma incerteza tão grande, gerando na maioria das vezes dificuldades brutais de sobrevivência das próprias organizações.

Mais relevante ainda é atestar que não se pode restringir este fenômeno a uma origem específica, como por exemplo os efeitos do desconhecido da Nova Economia. Os casos vêm de múltiplas fontes, em prejuízos gigantescos em vários setores empresariais,”Comenta TUNG, (São Paulo, 1985 p43).

Diante de tanto resultado errado, cabe questionar onde os métodos de planejamento estratégico poderiam criar um sistema e um modelo de apoio para que opções e escolhas tivessem um grau de sucesso muito maior. Uma reflexão mais profunda nos leva necessariamente aos fundamentos da gestão, aos atributos das empresas feitas para durar, onde temos de colocar o contraponto: porque, várias organizações estão indo muito bem, obrigado. Para cada caso de uma empresa em dificuldade pode ser citada, pelo menos, uma concorrente em ótimo estado de saúde.

Por mais simplório que possa parecer, o desenvolvimento estratégico sustentável é obtido através do conservadorismo financeiro e no cuidado no gigantismo das decisões de crescimento, usando as palavras de Arie de Geus. Megalomania, apostas de tamanho errado, crescimento fora de controle e má gerência de riscos são causas diretas de uma boa porcentagem dos fracassos empresariais.

No caso da Nova Economia especificamente, quem entra em um setor desconhecido deve dotar seus planos de pilares rigorosos para que o investimento no novo seja de tamanho

tal que, caso mal sucedido, possa ser absorvido pelo restante dos recursos financeiros da organização ou do grupo empresarial.

Em seguida é preciso ter consciência de que tanto nestes casos como nos programas de diversificação é necessário dominar com excelência as competências críticas dos novos segmentos. Não basta achar que tudo vai dar certo e de que é fácil ter conhecimento sobre fatores críticos de sucesso de onde não atuamos.

O sucesso de um negócio, principalmente quando duradouro, gera uma cortina de fumaça que embaça os olhos e embola as mentes dos triunfadores. Isto gera uma atitude de desprezo concreto pela mudança. Acha-se que o sucesso do passado garante o sucesso do futuro. Por isso mesmo é que devemos abolir a arrogância e preservar a humildade.

2 - NATUREZA DAS FUNÇÕES DE CONTROLADORIA

2.1 - Funções da controladoria

No entendimento de Jucius & Schelender (1974:196), “...funções são definidas como atos”. Porém, estes atos não são fortuitos, há uma razão, um imperativo para que aconteçam, pois, de acordo com os autores, “os propósitos por que as funções ou atos são desempenhados são geralmente referidos como objetivos”.

Estas funções estão ligadas a um conjunto de objetivos e, quando desempenhadas, viabilizam o processo de gestão econômica, e são elas:

Subsidiar o processo de gestão; apoiar a avaliação de desempenho; apoiar a avaliação de resultado; gerir os sistemas de informações e atender aos agentes do mercado.

2.1.1 - Conceito de controladoria

O aumento da complexidade na organização das empresas, o maior grau de interferência governamental por meio de políticas fiscais, a diferenciação nas fontes de financiamentos das atividades, a percepção das necessidades de consideração dos padrões éticos na condução dos negócios e, principalmente, a demanda por melhores práticas de gestão, criando a necessidade de um sistema contábil mais adequado para um controle gerencial mais efetivo, têm sido, entre outras, algumas das razões para que a responsabilidade com o gerenciamento das finanças das empresas tenha aumentado de importância dentro do processo de condução dos negócios.

Conseqüentemente, a função e as responsabilidades do executivo financeiro, individualmente, têm mudado.

Considerando essas razões, a separação entre a função contábil e a financeira foi o caminho lógico a ser tomado, e, neste período, ocorreu o nascimento e desenvolvimento de uma função diferenciada de controladoria.

Segundo Mossmann, Alves e Fisch, 1993, “a controladoria consiste em um corpo de doutrinas e conhecimentos relativos à gestão econômica. Pode ser visualizada sob dois enfoques:

- a) como órgão administrativo com missão, função e princípios norteadores definidos no modelo de gestão do sistema empresa;
- b) como área do conhecimento humano com fundamentos, conceitos, princípios e métodos oriundos de outras ciências.”

2.1.1.1 - Missão da controladoria

A controladoria tem por missão zelar pela continuidade da empresa, assegurando a otimização do resultado global.

2.1.1.2 - A controladoria: órgão de gestão empresarial

O órgão administrativo controladoria tem por finalidade garantir informações adequadas ao processo decisório, colaborando com os gestores na busca da eficácia gerencial.

Embora o delineamento da função, do órgão e da posição do executivo possa variar de uma empresa para outra, existe um conceito comumente observado quanto ao executivo: o *controller*, é o chefe da contabilidade, aquele que supervisiona e mantém os arquivos financeiros formais da empresa, embora suas funções não tenham de se restringir apenas às funções contábeis, e, o que mais se espera, é que ele amplie sua atuação ao desenvolvimento da contabilidade de aplicações gerenciais.

Segundo Wilson and Colford, 1990, “embora existam muitas definições para a função da controladoria, que foram desenvolvidas ao longo dos anos, uma revisão da literatura e da prática empresarial ao longo dos anos tem indicado que as responsabilidades e as atividades básicas podem ser caracterizadas da seguinte forma:”

- a) *Planejamento*: estabelecer e manter um plano integrado para as operações compatíveis com os objetivos e metas da companhia, no curto e no longo prazo, que deve ser analisado e revisado constantemente, e transmitido aos vários níveis de gerência, mediante um apropriado sistema de comunicação.
- b) *Controle*: desenvolver e revisar constantemente os padrões de avaliação de desempenho, para que sirvam como guias de orientação aos outros gestores no desempenho de suas funções, assegurando que o resultado real das atividades esteja de conformidade com os padrões estabelecido.
- c) *Informação*: preparar, analisar e interpretar os resultados financeiros, para serem utilizados pelos gestores no processo de tomada de decisão; avaliar os dados tendo como referência os objetivos das unidades e da companhia; preparar as informações

para uso externo, a fim de que atendam às exigências do governo, aos interesses dos acionistas, das instituições financeiras, dos clientes e do público em geral.

d) *Contabilidade*: delinear, estabelecer e manter o sistema de contabilidade geral e de custos em todos os níveis da empresa, inclusive em todas as divisões, mantendo registros de todas as transações financeiras nos livros contábeis, de acordo com os princípios de contabilidade e com objetivos de controle interno; preparar as demonstrações financeiras externas, de acordo com as exigências do governo.

e) *Outras funções*: administrar e supervisionar cada uma das atividades que impactam o desempenho empresarial, como impostos federais, estaduais e municipais, envolvendo-se inclusive com negociações com as autoridades fiscais, quando necessário; manter relacionamento adequado com os auditores internos e externos; estabelecer planos de seguro; desenvolver e manter sistemas e procedimentos de registro; supervisionar a tesouraria; instituir programas de financiamento; e muitas outras atividades.”

Obviamente, como as circunstâncias variam, existem muitas diferenciações nestas funções básicas antes descritas. Entretanto, é necessário que se estabeleça, considerando que a informação, ao lado dos recursos humanos, pode ser vista como o fator diferencial no resultado da empresa, que o controller tem como base direcionadora de suas função a busca da eficácia organizacional.

2.1.1.3 - O ramo de conhecimento controladoria.

No processo de internação da empresa com os diversos agentes, começa a surgir uma série de fenômenos econômicos, sociais, políticos, educacionais, tecnológicos, ecológicos e regulatórios, fazendo com que as necessidades da empresa na busca de sua eficácia transcendam os conceitos oferecidos pela Administração, a Contabilidade e a Economia.

Dessa forma, tornou-se necessária, para das explicação e propiciar uma compreensão desses fenômenos, a definição de um modelo conceitual teórico de uma ramo de conhecimento denominado controladoria.

Segundo Mossmann, 1993, “a controladoria pode ser conceituada como o conjunto de princípios, procedimentos e métodos oriundos das ciências de Administração, Economia, Psicologia, Estatística e, principalmente, da Contabilidade que se ocupam da gestão econômica das empresas, com o fim de orientá-las para a eficácia.”

2.2 - Funções do controller

2.2.1 - Definição

A palavra “Controller” não existe em nosso vocabulário. Foi recentemente incorporada à linguagem comercial e administrativa das empresas no Brasil, através da prática dos países industrializados, como os Estados Unidos, a Inglaterra, etc. “Controller” ou “Comptroller” designavam, inicialmente, nesses países, o executivo incumbido de controlar ou verificar as contas. Com a evolução industrial e comercial, essa definição tornou-se inadequada, visto não abranger a amplitude das funções do Controller. No Brasil, principalmente, o desenvolvimento econômico tem provocado o aparecimento de classes profissionais, antes

desconhecidas. Embora não ainda regulamentada pelo governo brasileiro a função dos Executivos Financeiros, como atividade profissional distinta, nas grandes empresas brasileiras a função dos executivos financeiros obedece na prática às normas internacionais, que seguem em grande parte o padrão norte-americano.

2.2.1.1 - Evolução das tarefas do controller

Em todos os setores da vida empresarial, as delegações de autoridade e as atribuições de responsabilidades decorrem da expansão dos negócios, estágio em que a centralização das responsabilidades em uma só pessoa ou em um grupo reduzido de pessoas se torna impraticável. Até hoje há entre as empresas, administrações de uma só pessoa, é a velha história do industrial que no leito de morte delega ao filho todos os encargos, na expectativa de continuar a empresa sendo controlada pela família. Na realidade, porém, e sem o saber, o velho empresário prepara a falência da empresa, dada a insuficiente preparação do herdeiro. Se outra for a situação, ao receber a herança do pai, o filho procura acompanhar a evolução do mercado, descentralizando as linhas de responsabilidade e aplicando métodos atualizados de administração, possibilitando a empresa prosperar.

Em tempos remotos, muitas empresas brasileiras não tinham escriturações bem feitas, porque não sentiam a necessidade de apresentar dados econômicos - financeiros, agora exigidos pelo Governo. As empresas, comerciais ou industriais, eram tão pequenas que os empresários não sentiam necessidade de saber mais do que o lucro aproximado, ao fim de cada ano. Com o crescimento das empresas, a situação mudou drasticamente. Do ponto de vista financeiro, a organização é agora questão de vida ou de morte. Se não estiver em condições de acompanhar as concorrentes no tocante ao custo da produção, as despesas, as fontes de recursos, etc., a empresa terá enormes desvantagens. No atual estágio de seu

desenvolvimento, o Brasil ressentido da falta de pessoas competentes nesse setor, daí o aparecimento de nova classe de executivos financeiros, a dos Controllers.

2.2.2 - Características da função do controller

Para bem desempenhar suas funções, como qualquer outro executivo, o Controller deve ter suas tarefas perfeitamente definidas. Qualquer duplicidade de autoridade ou ambigüidade dificultará o exercício das mesmas. Por outro lado, é indispensável ao Controller, possuir certas qualidades. Os estudos de J. B. Heckert e J. D. Wilson apresentam as seguintes características do Controller:

a) ser capaz de prever os problemas que possam surgir e de coletar as informações necessárias para se tomarem decisões. O Controller é, antes de tudo, um executivo de *staff* cuja função principal é obter e interpretar os dados que possam ser úteis aos executivos na formulação de uma nova política empresarial e, especialmente, na execução dessa política. Não deve o Controller esperar que os outros executivos lhe solicitem orientação. Deve prever as necessidades de cada um deles e com eles procurar os meios para atendê-los;

b) ser capaz de prever o aparecimento de problemas nos diferentes departamentos, bem como de providenciar os elementos para as soluções devidas;

c) fornecer as informações na linguagem do executivo que as recebe. Tais informações, podem variar desde complicadas tabelas estatísticas até relatórios resumidos em algumas linhas;

d) traduzir os fatos e estatísticas em gráficos de tendência e um índices, uma vez que

números isolados não auxiliam a administração da empresa. Não basta afirmar que as vendas de abril foram inferiores às de março, é necessário mostrar o comportamento dessas vendas em comparação com as estimadas, com as vendas globais do ramo em função da força de venda da empresa, etc. Uma vez resumidos todos os dados, um resultado aparentemente desfavorável pode até mostrar-se altamente satisfatório;

e) ser capaz de ter sempre os olhos voltados para o futuro, pois o passado está morto. Os lucros e perdas do passado não podem mais ser controlados. O Controller deve ser capaz de analisar os resultados do passado sem perder de vista que só com os devidos ajustes tais análises poderão servir de base para as futuras ações;

f) dar informações e fornecer relatórios quando solicitado. Tudo muda rapidamente no mundo dos negócios, daí a urgência das análises. Os resultados de janeiro devem estar prontos para uso no planejamento de fevereiro. A variação negativa do custo de produção deve ser acusada até o fim de cada mês, para que as medidas necessárias possam ser tomadas nos dias ou semanas seguintes;

g) prosseguir insistentemente em seus estudos e interpretações, mesmo que os executivos das áreas controladas não dispensam atenção imediata àqueles assuntos, o Controller não deve forçar uma decisão, mas pode consegui-la mantendo o assunto em pauta até uma atitude satisfatória;

h) assumir a posição de conselheiro, não de crítico. Como suas investigações geralmente trazem à luz pontos fracos de outras áreas, nunca deve revelá-las abruptamente, afirmando: “aqui há algo que merece crítica”. Ao contrário, deve dizer: “aqui há algo que pode ser

melhorado”. Se o Controller tomar atitudes de detetive dentro da empresa, sua função não terá mais sentido. Se outros executivos o considerem bom conselheiro, todas as portas estarão abertas para o pleno desempenho de suas funções;

i) ser imparcial. Em certas ocasiões deve fazer relatórios negativos sobre outros executivos ou outros empregados . É função sua avaliar o desempenho de todos os funcionários da empresa. nessa tarefa, deve ser imparcial e honesto;

j) ser capaz de “vender” suas idéias aos demais executivos da empresa. É questão de tornar os dados compreensíveis àqueles que os utilizam. São muito raros os casos de executivos negarem-se a receber o auxílio oferecido, uma vez entendida sua utilidade;

k) ser capaz de compreender que a contribuição de suas funções para outras áreas sofre limitações. Mesmo que acolhidas, analisadas e interpretadas da melhor maneira possível, as informações estatísticas nunca substituem a capacidade individual do executivo que as recebe.

2.2.3 - Funções básicas do controller

Segundo o estatuto dos Controllers norte-americanos, agrupados no “Controllers Institute of America”, as funções básicas do Controller são:

- a) implantação e supervisão do plano contábil da empresa;
- b) preparação e interpretação dos relatórios financeiros da empresa;
- c) verificação contínua das contas e dos registros, em todos os setores da empresa;
- d) compilação dos custos da produção;
- e) compilação dos custos da distribuição;
- f) realização e custeio das contagens físicas dos estoques;
- g) preparação, apresentação e supervisão dos assuntos referentes a impostos;
- h) preparação e interpretação das estatísticas e relatórios para a decisão administrativa;
- i) preparação do orçamento global da empresa;
- j) manutenção do seguro de todos os bens da empresa;
- k) fixação de normas - padrão relativas à contabilidade e aos processos sistemas de trabalho da empresa;
- l) supervisão dos planos de aquisição de ativo fixo;
- m) aplicação de todas as decisões financeiras tomadas pela administração, uma vez de acordo com as normas vigentes;
- n) manutenção de todos os contratos celebrados pela empresa com terceiros;
- o) aprovação do pagamento e assinatura dos cheques, notas promissórias, etc., de comum acordo com o tesoureiro;
- p) aplicação dos regulamentos da empresa no tocante a assuntos relativos a cauções e ações emitidas pela empresa;
- q) preparação e/ou aprovação dos regulamentos internos que visem ao cumprimento dos

regulamentos governamentais.

2.2.4 - Qualidades do controller

Vistas as características fundamentais que permitem ao controller o pleno desempenho de suas funções, observa-se, que o conhecimento dos fatores macroeconômicos e da própria empresa permite ao controller situar-se em seu meio. O sistema contábil e a metodologia financeira constituem as ferramentas principais para o desenvolvimento de um método eficaz de controle. O conhecimento das responsabilidades que lhe são confiadas e da autoridade que lhe é conferido proporciona-lhe uma sólida base de trabalho. Se às qualidades inerentes à função estiver unida uma razoável dose de tato, de imaginação construtiva, de iniciativa, de imparcialidade e sinceridade, o Controller não terá dificuldade em bem desempenhar suas tarefas.

3 - PLANEJAMENTO ECONÔMICO-FINANCEIRO

3.1 - Planejamento financeiro

O objetivo fundamental de qualquer empresa é a obtenção do maior lucro possível, compatível com o bem-estar da coletividade e com o crescimento sadio de seus negócios. Assim, qualquer técnica que para isso possa contribuir deve ser usada. O planejamento financeiro é um dos instrumentos mais úteis à Controladoria, visto servir de base para analisar o comportamento futuro da empresa. O sistema orçamentário auxilia e firma a conseguir o rendimento máximo dos recursos existentes. A flexibilidade, simplicidade e rapidez, indispensável na implantação, execução e controle orçamentários, são fundamentais para a empresa atingir seus objetivos.

3.1.1 - Por que planejar ?

“Por definição, o homem de negócios é prático; as formalidades não são por ele aceitas com facilidade”(YOSHITAKE, São Paulo,1984 p56). Atualmente, no Brasil, a maioria das empresas não tem sistema orçamentário organizado. Isso se deve principalmente à falta de técnicos experimentados no ramo, capazes de prestar serviços às firmas de forma prática e positiva. Com o desenvolvimento industrial e comercial, cresce o número de empresas de médio e grande porte. O homem ou grupo de homens outrora capaz de administrar seus negócios, sem necessidade de um sistema de planejamento, sente-se hoje incapaz de enfrentar

os múltiplos problemas que o desafiam. Em decorrência do maior número de produtos, a concorrência torna-se mais acirrada, enquanto as fontes de recursos multiplicam-se e tornam-se mais onerosas. Em consequência, a empresa desprovida de um sistema adequado de planejamento e controle, fica em situação desvantajosa, por vezes fatal.

“Naturalmente, mecanismo algum de trabalho, por mais eficiente que seja, pode substituir a capacidade ou o talento do administrador. Dadas, porém, as limitações naturais do seu humano, é para ele indispensável a técnica do planejamento e do controle financeiro para atingir suas metas.”(Yoshitake, São Paulo, 1984 p58)

3.1.2 - Características do planejamento financeiro

3.1.2.1 - Indicações para o futuro

Um plano financeiro a curto ou longo prazo serve de guia para o futuro comportamento da empresa. É ele a projeção, para o futuro desconhecido, das condições atuais, devidamente reajustadas com vistas às novas condições de trabalho, antecipadamente estimada.

A projeção pura e simples da situação atual para o futuro tem causado grandes decepções na avaliação do planejamento efetuado.

3.1.2.2 - Flexibilidade na aplicação

Operando no mundo dos negócios, onde as flutuações são constantes, a empresa deve ser capaz de ajustar-se às novas condições, com rapidez e eficiência. Nenhum plano deve ser

considerado imutável. Se as condições do mercado sofrerem bruscas e violentas transformações, os planos da empresa devem ser rapidamente alterados, mesmo durante seu desenvolvimento.

3.1.2.3 - Participação direta dos responsáveis

Como em qualquer área da administração empresarial, os princípios da responsabilidade e da autoridade devem ser criteriosamente observados no planejamento e controle financeiros. Um plano imposto nunca produzirá o mesmo resultado que um plano estudado, analisado e aprovado por todos os setores envolvidos.

O fator psicológico constitui , é a mola - mestre para a consecução de bons resultados.

3.1.3 - Vantagens do planejamento financeiro

Um plano bem concebido e tecnicamente adequado traz inúmeras vantagens:

a) disciplina nas operações

Uma vez expresso o plano financeiro da empresa em forma de orçamento válido para determinado período, todos os funcionários procurarão atingir os objetivos nele contidos. A avaliação periódica dos resultados também terá provas se os valores orçados forem bem realistas. Esse alvo comum propicia o trabalho em equipe e aprimora os meios de comunicação entre os elementos que procuram atingi-lo;.

b) distinção entre o necessário e o supérfluo

No planejamento financeiro deve haver uma demarcação entre o necessário e o supérfluo. Toda aplicação de recursos que não redunde em maior rentabilidade, a curto ou longo prazo, deve ser considerada supérflua. Apesar de nem sempre ser possível distinguir o supérfluo do necessário, o planejamento oferece melhores condições para esse julgamento, em benefício da empresa.

c) senso de responsabilidade em relação ao lucro previsto

Com a participação de todos os setores da empresa na formulação do plano, cada pessoa sente seu quinhão de responsabilidade na realização do lucro final. A conscientização desse objetivo faz com que se faça tudo em favor da rentabilidade da empresa.

d) prática de “administrar por exceção”

A comparação entre o real e o orçado indica as deficiências porventura existentes. Sem o sistema orçamentário, os fatos contáveis, de natureza estática, não permitem distinguir de imediato os pontos de estrangulamento da empresa. Em nossos dias, as decisões empresariais precisam ser rápida; nenhuma delas, porém pode ser tomada sem conhecimento de causa. A técnica do planejamento permite identificar os pontos fracos da empresa e aplicar a correção imediata.

3.1.3.1 - Condições básicas para o êxito

Eis as principais condições para o êxito do planejamento e controle financeiros na

empresa:

a) apoio da administração

“Recomendação especial ao futuro executivo: antes de introduzir qualquer inovação no sistema de planejamento e controle financeiros da empresa, consiga a anuência e o apoio efetivo de seu Presidente”(TUNG, São Paulo,1985 p.64). O autor acredita que sem este apoio, o controller dificilmente obterá o resultado almejado, mesmo com um ótimo sistema de trabalho.

b) organização adequada

Em princípio, o planejamento financeiro implica seu controle posterior. Como os fatores financeiros referem-se a todas as áreas da empresa - produção, vendas e administração - o planejamento financeiro é bastante amplo e exige uma preparação especial. Em grande parte, o êxito depende do método usado na sua aplicação e do preparo de seus executantes.

c) entrosamento perfeito com a contabilidade

Para análises e comparações posteriores, o plano de contas da empresa, com todos os pormenores, deverá servir de base para o planejamento. Sem esse entrosamento a contabilidade poderá registrar dados que não correspondam aos valores estimados, o que falseará as comparações e conduzirá a decisões errôneas. É aconselhável que todos os funcionários da área do planejamento façam um treinamento na área da contabilidade antes de desempenharem suas funções específicas.

d) sistema adequado

Cada empresa tem necessidades específicas; em qualquer circunstância, porém, o sistema de planejamento deverá ser simples e objetivo, formulado com vistas a medidas efetivas, e o mais econômico possível.

3.1.3.2 - Significação do planejamento integral

Financeiramente falando, o planejamento integral consiste em vincular todos os planos de administração financeira aos planos de produção e venda, bem como às atividades administrativas da empresa. De fato, para alcançar a meta empresarial, é extremamente importante coordenar as forças de trabalho. Se cada área trabalhasse por conta própria, desarticulada, isso afetaria inelutavelmente o resultado final.

Na coordenação global, os executivos financeiros, especialmente o Controller e o Tesoureiro, devem estar bem preparados e cômicos das possibilidades dos respectivos setores de atuação. Enquanto a oferta de recursos em tempo hábil e sua adequada administração pertencem tradicionalmente à Tesouraria, o registro contábil dos recursos e seu controle constituem tarefas típicas da Controladoria.

São dois lados da mesma moeda. o planejamento integral requer principalmente o entrosamento da área financeira, com base nas estimativas das demais áreas da empresa. Nesse sentido, o planejamento integral deve ser traçado em consonância com todos os executivos responsáveis pela política da empresa, observando-se em princípio, os seguintes estágios de trabalho:

- a) determinação dos volumes da venda e produção futuras;
- b) determinação dos recursos humanos necessários;
- c) determinação das providências atinentes a cada setor da empresa, tomando em

consideração os planos de vendas e de produção;

d) elaboração de um cronograma único para a execução do plano integral.

3.1.4 - Planejamento à longo prazo

Por longo prazo entende-se o período do planejamento que ultrapasse um ano. Esse prazo varia de empresa para empresa. O planejamento do período considerado longo prazo pode alcançar de dois a cinco anos; algumas empresas fazem planejamentos para até vinte anos à frente.

Inicialmente, a Comissão de Orçamento da empresa, normalmente constituída pelos Diretores, Gerentes, Controllers, fazem uma estimativa dos fatores externos, alheios à atuação da empresa, para os próximos cinco anos. Ela analisa a situação geral da economia do País, a tendência da política governamental, a evolução do comércio e da indústria, as tendências do mercado de trabalho, das exportações, da taxa de inflação, dos preços por atacado, etc. Ao mesmo tempo em que estima os fatores macroeconômicos, a Comissão estima também as futuras necessidades internas da empresa: disponibilidade de matérias-primas - especialmente importadas - novos equipamentos necessários aos planos de expansão, política de preços, poder das concorrentes, progresso tecnológico, etc. São estimativas a longo prazo baseadas em cuidadosos julgamentos dos componentes do grupo.

Como a situação econômica do País está sujeita a transformações imprevisíveis, todas as estimativas da empresa estão sujeitas a consideráveis alterações.

Para completar o ciclo das previsões a longo prazo, projetam-se também os aspectos relativos ao mercado financeiro: a tendência da taxa dos juros, das disponibilidades e do custo do dinheiro. o conjunto dessas projeções preliminares constitui a base do trabalho para as estimativas de venda da empresa, as quais, por sua vez, servem de base para a programação da

produção.

De posse de todos os elementos necessários, o Departamento de Planejamento Financeiro elabora o plano financeiro quinquenal. As peças básicas desse plano resumem-se às demonstrações anuais de resultados, ao balanço patrimonial para cada ano fiscal e ao fluxo de caixa para cada período correspondente. Convém ressaltar que o controle orçamentário se baseia exclusivamente no planejamento a curto prazo, ou seja, referente a um ano. É por isso que muitas empresas não dão importância ao planejamento a longo prazo. Acontece, porém, que toda empresa precisa prever os acontecimentos a longo prazo para, em caso de necessidade, tomar as providências necessárias para ajustar-se às novas tendências do mercado, finalidade para a qual o planejamento a curto prazo é ineficiente.

3.1.5 - Planejamento a curto prazo

No que tange ao método de enfoques, praticamente não há diferença entre planejamento a longo e a curto prazo. Os mesmos princípios são aplicados, nos dois casos, à determinação das vendas, custo, despesas, fluxo de caixa e itens de balanço. Esses diferem apenas quanto à forma de apresentação.

Geralmente, o planejamento a curto prazo é mais detalhado, contendo todos os elementos necessários para o controle interno da empresa; além disso, tem base mensal, enquanto a projeção do planejamento a longo prazo é feita em base anual. Algumas empresas desdobram o orçamento anual em quatro períodos, as chamadas previsões trimestrais. O controle dos fatores chaves é feito pela comparação entre o real, de um lado, e o orçamento anual e a previsão trimestral, do outro.

Em meados do primeiro trimestre, prepara-se a segunda previsão, e assim sucessivamente, até meados do quarto trimestre, quando se prepara o plano quinquenal; este

inclui o orçamento anual, que, por sua vez, engloba a primeira previsão trimestral do ano seguinte, conforme exemplificado na tabela abaixo:

ORÇAMENTO ANUAL	PREVISÃO TRIMESTRAL			
	1º Trimestre	2º Trimestre	3º Trimestre	4º Trimestre
Jan/200x	Jan/200x			
Fev/200x	Fev/200x			
Mar/200x	Mar/200x			
Abr/200x		Abr/200x		
Mai/200x		Mai/200x		
Jun/200x		Jun/200x		
Jul/200x			Jul/200x	
Ago/200x			Ago/200x	
Set/200x			Set/200x	
Out/200x				Out/200x
Nov/200x				Nov/200x
Dez/200x				Dez/200x

Quadro 1. Modelo de orçamento anual.
Fonte: Elaborado pelo autor.

Em razão das freqüentes flutuações dos fatores econômicos-financeiros do mercado, numerosas empresas brasileiras preferem avaliar seus resultados sempre em função de duas bases estimadas: o orçamento anual e a previsão trimestral, referente ao mesmo período.

3.2 - Planejamento orçamentário

O orçamento decorre do planejamento estratégico da empresa e elucida, com o maior grau de detalhe os números e valores previstos, através de um conjunto ordenado de quadros, relativos a certas datas ou intervalos futuros de tempo que integram e combinam os dados de vendas, compras, estoques, custos, despesas, e ativos.

É o instrumento mais detalhado da administração que integra as qualificações das ações e resultados a curto prazo da empresa, visando alcançar seus objetivos com eficiência. É também, o elo gerencial de ligação entre a atuação da empresa e sua estratégia, isto é, reflete os primeiros passos da empresa na direção de seus objetivos de longo prazo.

A elaboração do orçamento é tarefa de toda a organização. Cada área deve ser responsável por alcançar determinadas metas, que deverão ser harmonizadas com as metas da entidade como um todo.

3.2.1 - Propósitos e uso dos orçamentos

Um programa orçamentário será sempre útil para qualquer organização, independentemente de seu tamanho e de suas incertezas. Podemos citar como principais benefícios os relacionados nos tópicos a seguir.

3.2.2 - Fixação de objetivos, políticas, estratégias e planos

A existência e a utilização de um sistema orçamentário exigem que sejam concretamente fixados os objetivos e a políticas para a entidade e suas divisões. É feito um exame prévio e cuidadoso dos fatores antes da tomada de decisões importantes, além de obrigar a administração a dedicar atenção adequada e oportuna aos eventos externos.

3.2.3 - Harmonização dos objetivos individuais com os da organização

Através da integração de diversos orçamentos em um orçamento integrado, há a conjugação de planos de uma área com os planos de outras unidades.

3.2.4 - Qualificação de datas e atividades

Obriga os administradores a quantificarem e datarem as atividades pelas quais serão responsáveis, em lugar de se limitarem a compromissos com metas ou alvos imprecisos.

3.2.5 - Redução ou envolvimento dos altos escalões com operações rotineiras

A delegação de poderes e de autoridade permite que alta administração se preocupe mais com as questões estratégicas, deixando as unidades operacionais como responsáveis pela busca dos resultados.

3.2.6 - Julgamento do desempenho

O sistema orçamentário identifica os pontos de eficiência ou ineficiência no desempenho das unidades da empresa e permite acompanhar em que termos está havendo progresso no sentido da consecução dos objetivos gerais e parciais estabelecidos.

3.2.7 - Racionalização no uso dos recursos da entidade como um todo

A utilização do orçamento para toda a empresa tende a melhorar a utilização dos recursos disponíveis, bem como canalizar esse uso às atividades consideradas prioritárias, para que sejam alcançados os objetivos propostos.

3.2.8 - Atuação como um instrumento de comunicação e coordenação

A coordenação é uma sincronização de ações individuais, de modo a fazer com que cada área de uma organização efetivamente trabalhe na direção de objetivos comuns, levando em conta as demais áreas e aplicando esforços integralizados. O orçamento explicita os objetivos a serem alcançados e o envio dos relatórios aplicáveis serve como instrumento de comunicação.

3.2.9 - Obstáculos aos orçamentos

Os orçamentos, apesar de servirem para enfrentar imprevistos, possuem alguns obstáculos, pois os dados contidos nos orçamentos são estimados, sujeitos, portanto, a erros conforme a sofisticação do processo de estimativa e a própria incerteza inerente ao ramo em que a empresa atua.

Outra desvantagem é referente ao custo do sistema que cresce à medida que aumenta a sofisticação em seu processo. É preciso estabelecer um ponto em que o sistema apresente vantagens na relação Custo X Benefício.

“O orçamento também não deve tomar o lugar da administração. Ele deve ser um instrumento de apoio à tomada de decisões e não deve substituir a flexibilidade, criatividade e bom - senso dos gestores.”(TUNG, São Paulo, 1985 p85)

3.2.10 - Seqüência dos orçamentos

O orçamento operacional de uma empresa, compõe-se de vários sub-orçamentos:

- ✓ de Vendas;
- ✓ de Quantidades a Produzir;
- ✓ de Materiais, Mão - de - obra e Gastos Gerais de Fabricação;
- ✓ de Despesas Comerciais e Administrativas;
- ✓ do Ativo Permanente;
- ✓ de Caixa, dentre outros.

Pode-se visualizar com maior clareza a figura abaixo que exhibe uma rede de inter-relacionamento entre os orçamentos.

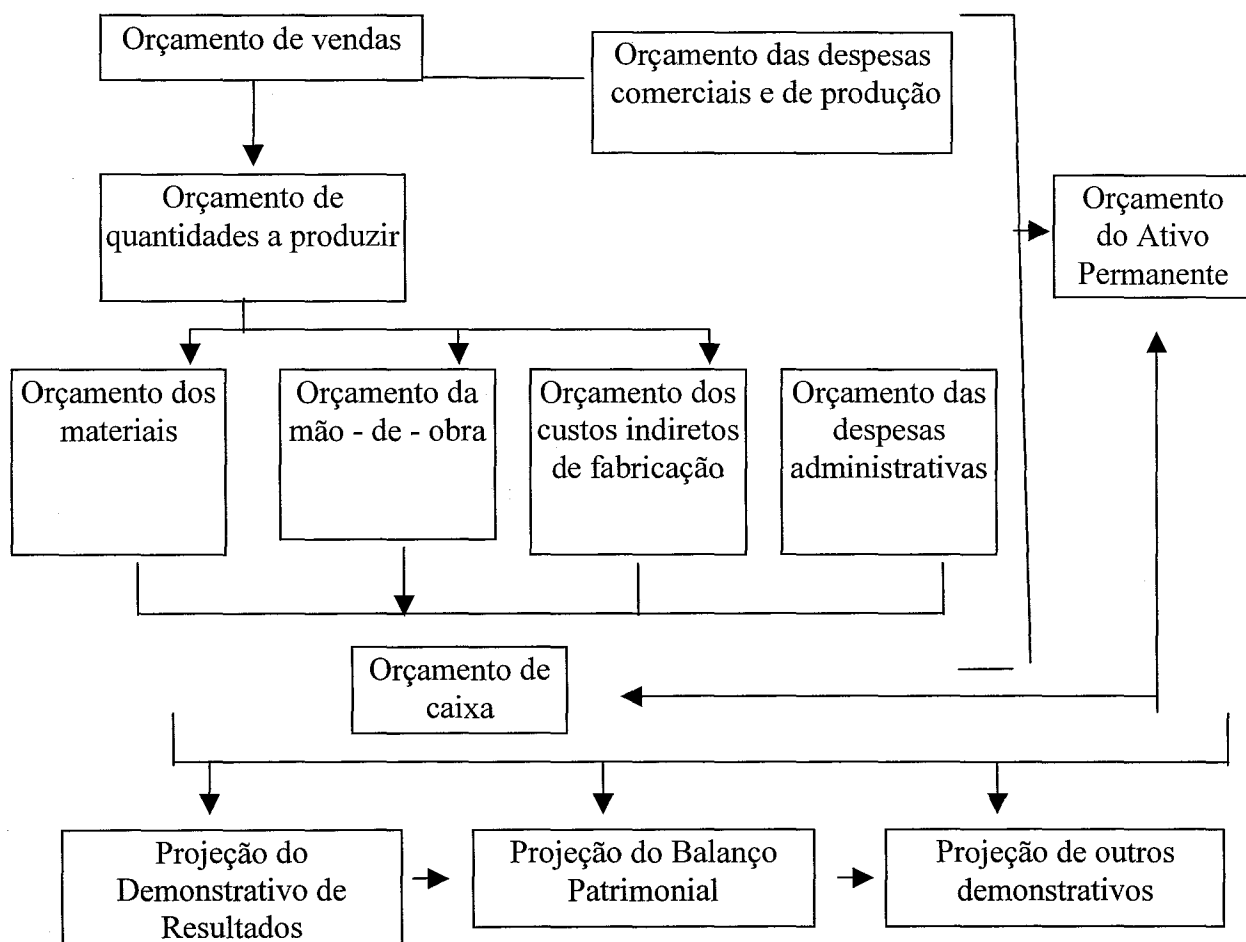


Figura 1. Organograma.
Fonte: Elaborada pelo autor.

“O desenvolvimento do orçamento requer uma visão global e razoavelmente detalhada do futuro da empresa, o que aliás, terá sido proporcionado pelos planos estratégicos. Geralmente inicia-se pelos sub-orçamentos de vendas e investimentos, partindo - se depois,

para os demais. É claro que nem sempre se inicia por estes, sendo preferível começar pelos pontos em que há maiores restrições. Uma indústria, cujos produtos tem uma demanda que excede a capacidade de fabricação, iniciará planejando as quantidades a produzir, e só depois determinará quanto vai vender. Já um produtor de álcool por exemplo, poderá iniciar prevendo a colheita de cana, isto é, iniciará pelo planejamento de compra da matéria - prima, para depois determinar quanto irá produzir e vender.

Depois de concluídos, os sub-orçamentos são aprovados provisoriamente, de modo que seus dados sirvam de base para alguns dos novos sub-orçamentos a preparar. Mas, ao elaborar estes novos orçamentos, pode-se encontrar circunstâncias que inviabilizem o plano. Constata - se por exemplo, a indisponibilidade de mão-de-obra qualificada necessária para fabricar um produto no volume constante no orçamento de vendas, ou a inexistência de caixa compatível com o programa de investimentos. Pode ocorrer também circunstância que permita melhorar o plano, como exemplo, saldo de caixa que permita antecipar um investimento. Nestes casos, se possível, volta - se atrás e se revêem os orçamentos já realizados.

Terminado este processo, passa - se a dispor das projeções do Demonstrativo de Resultados e do Balanço Patrimonial. Convém que seja realizada uma análise de balanço sobre os relatórios projetados. Inicia-se, em seguida, a fase da aprovação final, em que minúcias são reexaminadas e alterações são introduzidas nos orçamentos, de modo a tornar o plano mais viável e, se possível, diminuir os riscos gerais da empresa.”(Perez Junior, Atlas, 1995)

Resumidamente, o propósito do item 3.1, foi o de enfatizar a necessidade do planejamento orientado pelos objetivos da organização.

O propósito do próximo é o de relacionar o planejamento com o controle, pois via de regra, não se controla o que não se conhece e não se conhece o que não se mede.

3.3 - Fluxo de caixa estimado

Representa a previsão das receitas e dos desembolsos em termos monetários, correspondentes a cada período da Demonstração de Resultados. Esta previsão é feita pelo Departamento de Planejamento Financeiro juntamente com a Tesouraria.

3.3.1 - Total das receitas

A maior parte das receitas é proveniente da cobrança, que é estimada em função dos valores das vendas e do prazo médio de recebimento.

O desconto das duplicatas e os empréstimos bancários são determinados pelo Tesoureiro da empresa, que toma em consideração as necessidades globais de desembolso e o custo financeiro das diversas modalidades de obter recursos de terceiros.

3.3.2 - Total dos desembolsos

O conjunto dos desembolsos representa todos os pagamentos estimados a serem efetuados pela empresa em cada mês do período orçamentário. Os maiores itens de desembolso são os pagamentos a fornecedores, a folha de pagamento, os impostos devidos e o pagamento das notas promissórias bancárias vencidas.

Além desses, há os pequenos desembolsos, que são estimados individualmente. Qualquer flutuação drástica nos planos das vendas gera normalmente desequilíbrio no plano de Caixa. De um lado, é preciso evitar a falta de numerário, que pode eventualmente paralisar

as operações da empresa; do outro, o excesso de dinheiro parado em Caixa, que resulta em maior despesa financeira. Quando a empresa utiliza dinheiro emprestado dos bancos, deve o Tesoureiro estar constantemente atento à evolução da sua posição de Caixa, a fim de evitar tanto um extremo como o outro.

4 - RELATÓRIOS FINANCEIROS

4.1 - Finalidades dos relatórios

À medida que a empresa cresce, suas atividades tornam - se mais complexas. Para dirigi-la, a cúpula administrativa confere poderes aos escalões subalternos, ao mesmo tempo em que exige informações para inteirar - se dos acontecimentos importantes nas suas áreas de atuação. É por meio desse fluxo de informações que os empresários conseguem dirigir suas empresas.

Tomar decisões é algo que depende, em grande parte, da quantidade e da qualidade das informações recebidas. Coletar dados, selecioná-los, analisá-los e relatá-los é tão vital para o sucesso empresarial que toda empresa moderna procura dinamizar esses processos, para seu melhor proveito. Em síntese, os relatórios visam a fornecer à direção melhores condições para:

- calcular o lucro e as vantagens conseguidas em relação aos planos estabelecidos;
- melhor controlar as operações correntes e tomar as decisões necessárias;
- avaliar os desempenhos por área, responsabilidade, etc.;
- fornecer bases para o planejamento futuro.

4.2 - O Controller e o sistema de relatórios

O sistema de relatórios financeiros faz parte do plano de controle financeiro da empresa. Feito o planejamento, passa - se ao controle, depois à análise dos resultados. A seguir, os

resultados são relatados aos respectivos responsáveis, através dos canais preestabelecidos, para que se tomem determinadas decisões. Quase a totalidade dos dados financeiros é fornecida pelos registros contábeis, que são comparados com os valores estimados. Tanto o registro quanto o planejamento prévio são funções específicas do Controller. Ele é a pessoa mais indicada para preparar os relatórios econômico-financeiros da empresa. Com isso, não se invalida o fato de todo setor ter seu registro e relatórios próprios. A Tesouraria, por exemplo, precisa emitir diariamente um relatório da caixa; o Departamento de Vendas, um registro diário de vendas, etc. Quanto aos aspectos financeiros, tendo nas mãos os diferentes registros e planejamentos, o Controller é responsável pelo sistema de relatórios financeiros. Isto aplica-se tanto às grandes quanto às médias e pequenas empresas. Quanto mais complexa uma empresa, mais complexa é o seu sistema de relatórios financeiros e maior será a dependência da administração em relação ao sistema adotado.

4.2.1 - Custo dos relatórios financeiros

Sendo múltiplos os fatos empresariais, a necessidade de relatórios financeiros tende a aumentar. “Parece paradoxal afirmar que para seu controle a empresa precisa de relatórios financeiros, mais que a tendência a relatórios cada vez mais numerosos contribua para reduzir o lucro operacional de muitas empresas. “(TUNG, São Paulo, 1985 p.399)

A implantação de sistemas informativos complexos, com grande quantidade de funcionários, materiais e máquinas para a coleta e distribuição dos dados, normalmente tem elevados custos operacionais. Ao mesmo tempo, a administração vê-se afogada num verdadeiro mar de estatísticas, gráficos, tabelas, etc. Entre o excesso e a falta de informações, deve-se encontrar o meio termo. Há dois tipos de relatórios financeiros: os que a administração deve ter sempre em mãos e os que se emitem quando solicitados. Para

conseguir o volume ideal, o Controller precisa investigar as necessidades de cada setor, mediante contatos pessoais. Com base nos fatos, deverá conceber um sistema integrado de relatórios financeiros para a empresa como um todo, levando em consideração suas relações com o sistema de controle financeiro global da empresa.

4.2.2 - Condição primordial: clareza

Em geral, os homens - chaves da empresa, são ávidos de informações que lhes permitam melhor dirigir o barco empresarial. São pessoas que têm inúmeras ocupações. O tempo sempre lhes falta. Nada lhes é mais decepcionante que um relatório difícil de compreender. A condição primordial de um bom relatório é a clareza. Um bom relatório financeiro mostra claramente a situação anterior e a tendência do fenômeno observado.

“Uma informação clara e objetiva conduz à compreensão, que resulta em confiança e sucesso. Um bom relatório assemelha - se a um bom jornal, que classifica suas informações de acordo com sua importância”(TUNG, São Paulo, 1985 p.401). As notícias de pouca importância são relegadas às últimas páginas, ou simplesmente eliminadas.

Relatórios financeiros para o pessoal de vendas devem ser mais simples do que os destinados ao pessoal do setor financeiro. Fuja-se à quantidade exagerada de cifras e às tabelas complicadas. A apresentação gráfica torna mais compreensíveis as informações financeiras.

4.2.3 - Como e o que relatar.

O conteúdo do relatório financeiro e a maneira de apresentá-lo varia em função das circunstâncias e do maior ou menor conhecimento e capricho do analista. Eis algumas

sugestões práticas:

a) limpeza no aspecto

O relatório financeiro é um trabalho escrito semelhante a outros documentos examinados diariamente pelos executivos. Seu aspecto global é extremamente importante. Páginas mal redigidas, rasuras, gráficos borrados, tabelas mal - alinhadas, não causam impressão favorável, mesmo sendo verdadeiro seu conteúdo. O relatório financeiro deve ser sucinto e objetivo. Um título demasiadamente longo dá impressão de insegurança do analista. O bom relatório financeiro é em geral mais curto. Deve - se deixar espaços em branco nesses relatórios, o que dá a impressão de leveza ausente das folhas compactamente redigidas;

b) entrega a tempo

Um relatório entregue com atraso significa dinheiro perdido. Uma redução brusca nas vendas exige modificações imediatas nos programas de compras e produção. O atraso na entrega de relatórios financeiros retarda as decisões ou as providências necessárias. O resumo das despesas deve estar concluído nos cinco primeiros dias do mês seguinte, para que a correção dos excedentes ocorridos possa ser feita a tempo. A necessidade de numerários para saldar dívidas a vencer deve ser relatada com bastante antecedência, a fim de permitir providências junto a bancos ou outros remanejamentos internos de recursos em tempo hábil;

c) estímulo à ação

A finalidade do relatório financeiro é incentivar providências. Para isso, o relatório financeiro não se limita os fatos passados, mas fornece indicações que permitem ao responsável tomar decisões relativas à tendência do fenômeno. Em muitas empresas há reuniões periódicas - no oitavo dia útil de cada mês, por exemplo, para examinar os relatórios financeiros mensais. Nessas ocasiões discutem - se em plenário os problemas existentes e a

providência a ser tomada em conjunto para enfrentá-los;

d) padrão definido

Se freqüentes, as modificações afetam a comparação entre as informações financeiras e a compreensão daquelas que as recebem. Salvo em circunstâncias especiais, o formato - padrão de apresentação não deve ser modificado. Se a cúpula administrativa considera os dados principais da demonstração de lucros e perdas como indicadores úteis e suficientes, por exemplo, não se deve nem ampliar nem diminuir o número de seus itens. Se o analista encontrar fatos extraordinários que mereçam atenção, deve tratar deles em relatórios distintos, separados do conteúdo do relatório - padrão.

4.2.4 - Condições básicas para a melhora

Como responsável pelo sistema de relatórios financeiros, o Controller deve traçar um programa de trabalho que melhor atenda aos interesses da empresa, através das seguintes providências:

- fornecer à cúpulas administrativa um fluxo contínuo de informações econômico financeiras sobre as operações da empresa, para quem em qualquer momento ela possa tomar decisões a seu respeito;
- alertar em tempo hábil sobre os desvio anormais em relação ao plano, especialmente os relativos aos fatores que influem nos resultados financeiros, a fim de que possam ser tomadas em tempo, as providências necessárias;
- manter contacto direto com as áreas de comercialização e produção, para alertar a administração sobre os respectivos planos de ação;
- manter - se informado sobre todos os acontecimentos externos, como a situação econômico-financeira do País, as tendências e atividades dos concorrentes, novas idéias, etc.

Tais dados podem ser úteis à proteção dos interesses da empresa;

- procurar melhorar o sistema de relatórios financeiros em uso, promovendo reuniões ou seminários com outras áreas da empresa ou com entidades externas;

- sempre que possível, manter contacto pessoal com as divisões de produto ou outros departamentos, para melhor esclarecer os fatos relatados.

4.2.5 - Implantação do sistema de relatórios financeiros

Como já dito, o sistema de relatórios financeiros faz parte do sistema de controle financeiro da empresa. Assim, não pode haver relatório sem um sistema de controle e de planejamento financeiro devidamente implantado e consolidado. As grandes empresas possuem um sistema definido de relatórios financeiros como parte do sistema integrado de controle financeiro.

Como pedra fundamental desse sistema, a técnica orçamentários tem os seguintes objetivos:

- preparar um orçamento anual com base na estimativa das vendas dos doze meses posteriores;

- separar os custos e as despesas por centros de responsabilidade, o que possibilitará localizar a causa dos grandes desvios;

- fixar os níveis individuais de responsabilidade em função de um padrão de lucro ou de retorno sobre os investimentos;

- conceber um sistema de revisão orçamentária e de relatórios financeiros, determinando nitidamente os canais de comunicação para o desenvolvimento do plano financeiro da empresa ser levado ao conhecimento da cúpula administrativa.

4.3 - Tipos de relatórios financeiros

Tendo cada empresa necessidades específicas, o sistema de relatórios financeiros deve ser elaborado de modo a atendê-la. Há praticamente uma infinidade de tipos de relatórios. A título de ilustração, as tabelas abaixo apresentam os principais tipos de relatórios financeiros usados nas empresas industriais que têm distribuição própria.

4.3.1 - Relatórios financeiros para os supervisores

São os que dizem respeito à produtividade de um número reduzido de trabalhadores, sob a direção de um supervisor. Esse grupo de pessoas tem função e responsabilidade definidas. Suas tarefas diárias são executadas em diferentes estágios da produção.

A eficiência destes relatórios influi no custo fabril. O mesmo é verdadeiro para as funções de comercialização e administração. Os problemas diários de cada pessoa são importantes para o supervisor, razão pela qual os relatórios diários e semanais são necessários, para poderem ser tomadas as medidas corretivas. Tais relatórios comparam a atuação real com a planejada, vem como as causas das variações ocorridas. Isso auxilia os supervisores no controle das suas atividades atuais e no planejamento das futuras. A eficiência, o espírito de colaboração e a produtividade individual são básicos para que o supervisor exerça tal controle. A produtividade reflete a eficiência no uso das matérias-primas e mão-de-obra, bem como o acerto das demais despesas.

4.3.2 - Relatórios financeiros para os superintendentes e gerentes de produção

À medida que passam a escalões superiores da administração, os relatórios devem ser mais concisos, menos detalhados. Normalmente, os gerentes da fábrica são auxiliados por superintendentes, que foram seu *staff* direto.

É responsável pela produção, custo fabril e estoque. Deve receber informações diária ou semanalmente, para continuamente acompanhar a situação geral da fábrica e tomar decisões a tempo quando preciso.

4.3.3 - Relatórios financeiros para gerentes de vendas

No regime de mercado, conhecer o momento exato sobre os preços, clientes, ramos, etc., é vital para a sobrevivência da empresa. os relatórios devem ser diários, semanais ou mensais. Por si só, as estatísticas de vendas não tem valor. Devem ser confrontadas com o orçamento, bem como com as correspondentes cifras do mês ou do ano anterior.

4.3.4 - Relatórios financeiros para vice-presidentes e diretores

À cúpula administrativa não interessam os detalhes, nem a grande frequência dos relatórios, pois são os resultados financeiros globais que constituem a meta final da empresa. Os relatórios financeiros destinados ao vice-presidente e diretores só são emitidos a intervalos mensais, trimestrais, semestrais ou anuais. Certas normas específicas de apresentações gráficas mencionadas em parágrafos anteriores, devem ser observadas nestes relatórios.

RELATÓRIOS FINANCEIROS DO DEPARTAMENTO DE PRODUÇÃO

<i>Título</i>	<i>Frequência</i>	<i>Destinatário</i>	<i>Informações</i>	<i>Finalidades</i>
Relatório diário de produção	Diário	Superintendentes	Resumo da produção, variações de volume, mão - de - obra e matérias - primas	Controlar a produtividade diária
Relatório sobre o tempo improdutivo	Diário	Gerente da Produção	Análise dos cartões de ponto e dos registros da mão - de - obra	Controlar o custo e as causas, e localizar o tempo improdutivo
Relatório sobre despesas	Diário	Chefes de Departamento	Comparação entre as despesas variáveis e as orçadas	Controlar as despesas variáveis
Relatório sobre os operários	Diário	Chefes de Departamento	Quantidade de operários que trabalha em cada departamento	Controlar a quantidade de operários em função do orçado
Relatório sobre a mão - de - obra	Diário	Supervisores e Chefes de Divisão	Custo da mão - de - obra direta e indireta, por departamento	Controlar o custo de mão - de - obra
Relatório sobre a eficiência da mão - de - obra	Diário	Superintendentes	Horas - padrão, horas reais e taxa de eficiência	Assegurar a eficiência e corrigir a ineficiência
Relatório sobre a fabricação	Diário	Gerente da Produção	Comparação entre as despesas de fabricação e o padrão	Medir o desempenho por divisão
Relatório sobre os refugos	Semanal	Superintendente e Gerente da Produção	Resumo da comparação entre a quantidade física das matérias - primas utilizados e o padrão	Controlar o uso das matérias - primas e evitar desperdícios
Relatório sobre a mão - de - obra direta	Semanal	Gerente da Produção	Resumo da comparação entre as horas despendidas e as horas - padrão e seus respectivos custos	Medir a eficiência da mão - de - obra evitando o excesso de horas extras
Resumo das despesas departamentais	Semanal	Supervisores departamentais	Análise das variações dos custos	Controlar despesas departamentais
Análise do lucro bruto	Mensal	Vice - Presidentes de produção de vendas	Análise da tendência do custo dos produtos vendidos e	Determinar a contribuição de cada produto

			da política de preços	para o lucro bruto
Relatório sobre as variações na utilização das matérias - primas	Mensal	Vice - Presidente de produção, Gerente de fábrica, Superintendente e Supervisores	Comparação entre o custo atual e o custo - padrão, em cruzeiros e em porcentagens	Controlar o consumo das matérias - primas
Relatório sobre quebras	Mensal	Vice - Presidente de produção, Gerente de fábrica e Supervisores	Valor e porcentagem das quebras em relação a produção	Controlar as quebras nos produtos acabados
Relatório sobre o rendimento	Mensal	Vice - presidente de produção, Gerente de fábrica e Supervisores	Análise do custo da mão - de - obra direta e do sobre - custo	Apurar a eficiência por departamento e por tipo de despesa
Relatório sobre o custo da produção	Mensal	Vice - Presidente de produção, Gerente de fábrica e Superintendente	Resumo do custo real e do custo - padrão, com apresentação das discrepâncias	Controlar os principais elementos do custo e medir as conseqüências do volume da produção
Relatório sobre as apropriações de capital	Trimestral	Diretoria	Comparação entre as aquisições de bens imobilizados e os valores planejados	Apurar a economia decorrente da utilização de novos equipamentos
Relatórios sobre a eficiência da mão - de - obra	Trimestral	Superintendente e Supervisores	Análise do ganho por operário, com base na taxa horária - padrão	Determinar a eficiência da mão - de - obra, por operário

Quadro 2. RELATÓRIOS FINANCEIROS DO DEPARTAMENTO DE PRODUÇÃO

RELATÓRIOS FINANCEIROS DO DEPARTAMENTO DE VENDAS

<i>Título</i>	<i>Frequência</i>	<i>Destinatário</i>	<i>Informações</i>	<i>Finalidades</i>
Relatório sobre os pedidos	Diário	Gerente de vendas	Vendas por linha de produtos	Conferir as quotas de vendas
Relatório de faturamento	Semanal	Diretoria	Valor das vendas	Comparar as vendas com as de períodos anteriores
Relatório sobre os pedidos pendentes	Semanal	Gerentes de vendas, produção e planejamento	Resumo dos pedidos por linha de produtos, por região e vendedor	Orientar a administração de vendas quanto à capacidade da produção
Resumo de despesas de vendas	Mensal	Gerente de vendas	Comparação entre as despesas reais e as orçadas	Controlar as despesas de vendas evitando excessos
Relatório de vendas	Mensal	Gerente de vendas	Comparação entre as vendas reais e as quotas pré-estabelecidas	Controlar a produção dos vendedores

Quadro 3. RELATÓRIOS FINANCEIROS DO DEPARTAMENTO DE VENDAS

RELATÓRIOS FINANCEIROS DA ADMINISTRAÇÃO GERAL

<i>Título</i>	<i>Frequência</i>	<i>Destinatário</i>	<i>Informações</i>	<i>Finalidades</i>
Relatório sobre as compras	Mensal	Gerente de compras	Comparação entre os preços atuais e os preços padrões	Determinar a tendência dos preços e a eficiência do Departamento de compras
Relatório sobre as operações	Mensal	Diretoria	Resultados conseguidos de variações	Apurar o resultado global da empresa
Demonstração de lucros e perdas	Mensal	Diretoria	Resultado mensal	Comparação com os dados orçados
Balanço	Mensal	Diretoria	Resultado Mensal	Comparação com os dados orçados
Relatório sobre as devoluções	Mensal	Vice - Presidentes de produção e vendas	Análise das devoluções por cliente e por motivo	Apurar a quantidade de devoluções e o valor de cada uma
Relatório sobre os salários	Mensal	Diretoria	Análise das repercussões do aumento salarial	Permitir traçar uma política salarial global
Relatório sobre os estoques	Mensal	Diretoria	Análise dos itens de uso reduzido	Reduzir o custo do estoque

Quadro 4 RELATÓRIOS FINANCEIROS DA ADMINISTRAÇÃO GERAL

CONCLUSÃO

A atual competitividade dos negócios e as constantes mudanças nos diversos ambientes empresariais, exigem a otimização do desempenho e controle empresarial. Neste sentido, a Controladoria e a Contabilidade Gerencial têm assumido papel preponderante na administração dos negócios, apoiando os gestores no planejamento e controle de gestão através da manutenção de um sistema integrado de informações.

Falar que a economia está em crise e que as empresas passam por dificuldades, particularmente, tornou-se quase um algo comum. É preciso tomar iniciativas, procurar soluções. A aplicação de novos conceitos como a controladoria, com certeza, podem auxiliar no planejamento, organização e controle empresarial.

A visão da empresa como um sistema, faz concluir que o ambiente externo quase sempre determina quais as regras que devem ser seguidas dentro da empresa. E como o ambiente externo está em constante mutação, as empresas precisam estar abertas a estas mudanças para não ficarem numa posição retrógrada e antiquada, caso contrário, estariam a mercê de terem que fechar as suas portas.

Outra conclusão que se obtém desta monografia, é a de que, as empresas como pessoas jurídicas, também possuem sonhos, isto é, querem chegar a algum lugar. A melhor forma de realizar estes sonhos ou objetivos, é colocando num papel o que fazer para alcançá-los. E isso nada mais é do que o planejar.

Mas para que a empresa alcance o seu objetivo e seja feliz, é necessário tomar conhecimento do rumo dos fatos que ocorrem no dia-a-dia da empresa. Deve-se possuir a todo momento informações que possam ser úteis no processo de escolha para tomada de decisões.

Neste sentido, a contabilidade representa uma ferramenta de primeira importância ao gesto de uma organização, pois fornece dados para que haja um controle das operações.

Desta forma, com base nos conceitos desenvolvidos, faz sentido acreditar que a contabilidade e o contador são o futuro, pois através da contabilidade se conhece a história da empresa, se verificam os resultados que a empresa obtém, se buscam soluções para problemas e também porque ali encontra-se a realidade dos fatos em determinado momento. E o contador, através da visão global da empresa, com a sabedoria que possui, com as suas informações objetivas, precisas e rápidas, com a sua especialização nas medidas, mensurações e avaliações de desempenho, é um elemento capaz de participar ativamente na administração das empresas sendo também a mais importante base para de suporte para o trabalho do Controller.

BIBLIOGRAFIA

FIGUEIREDO, Sandra e CAGGIANO, Paulo César. *Controladoria, Teoria e Prática*, 2 Ed. São Paulo: Atlas, 1997.

TUNG, Nguyer H. *Controladoria Financeira das Empresas*, 7. Ed. São Paulo, Edições Universidade - Empresa Ltda da Universidade de São Paulo, 1985.

YOSHITAKE, Mariano. *Manual de Controladoria Financeira*, 1. Ed. São Paulo: IOB, 1984.

ARAÚJO, Andréia Cristina Marques de. A Informação Como Fator Diferenciador para o Sucesso Estratégico das Organizações. Disponível em:
www.informal.com.br/artigos/a10092002_001.htm

PEREZ JUNIOR, José Hernandes, PESTANA, Armando Oliveira e CINTRA FRANCO, Sérgio Paulo. *Controladoria de Gestão, Teoria e Prática*, 2. Ed. São Paulo:Atlas, 1995.

DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS

Demonstração de Resultado	Realizado												Controle de Orçamento					
													dezembro-03			Acumulado 2003		
	jan/03	fev/03	mar/03	abr/03	mai/03	jun/03	jul/03	ago/03	set/03	out/03	nov/03	dez/03	Orçado	Real	Var	Orçado	Real	Var
Vendas Mercado Interno Vendas Mercado Externo Outras Receitas Operacionais Total de Vendas Custo de vendas Mercado Interno Custos Exportação Outros Custos Operacionais Total de Custo MARGEM BRUTO Gastos de Administração e vendas RESULTADO OPERACIONAL Receitas financeiras (1) Despesas financeiras (2) Variação Monetária Outras receitas e despesas não oper. RESULTADO ANTES IMPOSTO Impostos RESULTADO DO MÊS EBITDA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	0	0	0%
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	0	0	0%
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	0	0	0%
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	0	0	0%
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	0	0	0%
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	0	0	0%
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	0	0	0%
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	0	0	0%
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	0	0	0%
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	0	0	0%
Detalhe (1+2) juros recebidos de clientes juros aplicação financeiras Outras receitas Total receitas financeiras (1) Despesas bancárias Swap seguro cambio Despesas com CPMF juros s/ financiamentos Descontos concedidos Total despesas financeiras (2)	Realizado																	

DESPESAS ADMINISTRATIVAS - R\$

Descrição das contas	Realizado												Controle do orçamento					
													dezembro-03				Acumulado 2003	
	jan/03	fev/03	mar/03	abr/03	maí/03	jun/03	jul/03	ago/03	set/03	out/03	nov/03	dez/03	Orçado	%	Orçado	%		
DESPESAS COM PESSOAL	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0%	0,0	0%		
	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0%	0,0	0%		
	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0%	0,0	0%		
	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0%	0,0	0%		
AMORTIZAÇÕES	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0%	0,0	0%		
	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0%	0,0	0%		
AMORTIZAÇÃO	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0%	0,0	0%		
	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0%	0,0	0%		
SERVIÇOS	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0%	0,0	0%		
	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0%	0,0	0%		
	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0%	0,0	0%		
	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0%	0,0	0%		
	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0%	0,0	0%		
	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0%	0,0	0%		
	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0%	0,0	0%		
	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0%	0,0	0%		
	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0%	0,0	0%		
	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0%	0,0	0%		
DESPESAS GERAIS	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0%	0,0	0%		
	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0%	0,0	0%		
	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0%	0,0	0%		
	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0%	0,0	0%		
	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0%	0,0	0%		
	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0%	0,0	0%		
	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0%	0,0	0%		
	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0%	0,0	0%		
	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0%	0,0	0%		
	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0%	0,0	0%		
	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0%	0,0	0%		
	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0%	0,0	0%		
	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0%	0,0	0%		
	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0%	0,0	0%		
TOTAL ADMINISTRAÇÃO	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0%	0,0	0%		

ANEXO C - DESPESAS COM VENDAS

DESPESAS COM VENDAS

Descrição das contas	Realizado												Controle do orçamento			
													dezembro-03		Acumulado 2003	
	jan/03	fev/03	mar-03	abr/03	mai-03	jun/03	jul-03	ago/03	set-03	out/03	nov-03	dez/03	Orçado	Real	Orçado	Real
VENDAS																
DESPESAS COM PESSOAL																
-Salários	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0%
-Encargos sociais	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0%
-Outros	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0%
COMISSÕES DE REPRESENTANTES																
-Comissões vendas mercado nacional	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0%
-Comissões vendas mercado externo	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0%
AMORTIZAÇÕES																
-Depreciação	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0%
DESPESAS DE OCUPAÇÃO																
-Aluguel	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0%
-Depósitos	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0%
-Outros	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0%
DESPESAS GERAIS																
-Viagem	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0%
-Material de escritório	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0%
-Frete sobre vendas	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0%
-Frete e gastos exportação	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0%
-Logística e armazenagem	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0%
-Serviços de terceiros	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0%
-Outras despesas	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0%
PROVISÃO DEVEDORES DUVIDOSOS	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0%
TOTAL DE VENDAS	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0%

ANEXO D - DESPESAS COM MARKETING

DESPESAS COM MARKETING

Descrição das contas	Realizado												Controle de orçamento			
													mês		Acumulado 2003	
	jan/03	fev/03	mar-03	abr/03	mai-03	jun/03	jul-03	ago/03	set-03	out/03	nov-03	dez/03	Orçado	Real	Orçado	Real
DESPESAS COM PESSOAL	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0%
-Salários	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0%
-Encargos sociais	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0%
-Outros	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0%
PROPAGANDA E MARKETING	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0%
-Propaganda	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0%
-Feiras e exposições	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0%
-Promoções	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0%
-Viagens	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0%
-Amostras	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0%
-Serviços de terceiros	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0%
-Desenvolvimento de produto	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0%
- Outros Gastos	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0%
TOTAL MARKETING	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0%

ANEXO F – SÉRIE DE VENDAS FÍSICAS

SÉRIE DE VENDAS FÍSICAS

Em Quantidades

<i>Vendas físicas</i>	<i>Média 12 meses</i>	<i>jan/03</i>	<i>fev/03</i>	<i>mar/03</i>	<i>abr/03</i>	<i>mai/03</i>	<i>jun/03</i>	<i>jul/03</i>	<i>ago/03</i>	<i>set/03</i>	<i>out/03</i>	<i>nov/03</i>	<i>dez/03</i>
<i>Mercado Nacional</i>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<i>Produtos tipo X</i>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
X1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
X2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
X3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<i>Produtos Tipo Y</i>													
Y1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Y2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Y3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<i>Mercado Externo</i>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<i>Produtos tipo X</i>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
X1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
X2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
X3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<i>Produtos Tipo Y</i>													
Y1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Y2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Y3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<i>Total</i>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

ANEXO K – CUSTOS DE PRODUÇÃO POR LINHA

CUSTOS DE PRODUÇÃO POR LINHA

EM R\$

Descrição das contas	Realizado												Controle de orçamento									
													Orçado		Unid.		mês Real		%		Acumulado 2003	
	jan/03	fev/03	mar/03	abr/03	mai/03	jun/03	jul/03	ago/03	set/03	out/03	nov/03	dez/03	Orçado	Unid.	Orçado	Unid.	%	Orçado	Real	%		
Despesas com pessoal	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0%	0,0	0,0	0%	
-Salários	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0%	0,0	0,0	0%	
-Encargos sociais	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0%	0,0	0,0	0%	
-Outros	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0%	0,0	0,0	0%	
Depreciação e amortizações	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0%	0,0	0,0	0%	
-Depreciação	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0%	0,0	0,0	0%	
-Amortização de gastos	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0%	0,0	0,0	0%	
Materia Prima	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0%	0,0	0,0	0%	
A	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0%	0,0	0,0	0%	
B	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0%	0,0	0,0	0%	
C	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0%	0,0	0,0	0%	
D	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0%	0,0	0,0	0%	
Serviços	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0%	0,0	0,0	0%	
-Eleticidade	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0%	0,0	0,0	0%	
-Energia calorífica(gás)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0%	0,0	0,0	0%	
Materiais Auxiliares	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0%	0,0	0,0	0%	
A	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0%	0,0	0,0	0%	
B	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0%	0,0	0,0	0%	
C	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0%	0,0	0,0	0%	
Outros	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0%	0,0	0,0	0%	
Despesas Gerais	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0%	0,0	0,0	0%	
-Serviços de Manutenção e reparos	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0%	0,0	0,0	0%	
-Serviços de terceiros	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0%	0,0	0,0	0%	
-Materiais diversos	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0%	0,0	0,0	0%	
-Reposos	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0%	0,0	0,0	0%	
-Combustíveis e lubrificantes	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0%	0,0	0,0	0%	
-Seguros	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0%	0,0	0,0	0%	
-Viagens	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0%	0,0	0,0	0%	
-Treinamento	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0%	0,0	0,0	0%	
-Outras despesas	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0%	0,0	0,0	0%	
-Aluguel equipamentos	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0%	0,0	0,0	0%	
Total custo de produção	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0%	0,0	0,0	0%	
Quantidade Produzida	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	0	0	0%	
Custo unitário produção	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	0	0	0%	

ANALISE CONTAS A RECEBER

[illegible][illegible][illegible][illegible][illegible][illegible]

Prazo médio de vendas(dias)

Prazo médio de recebimento(dias)

FINANCIAMENTOS A LONGO PRAZO

Banco	Tipo	Contratação	Vencimento	Mocda	Taxa Média	Valor
Total						0

